

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Proces získávání a výběru zaměstnanců v organizaci Technické služby města Příbor
Employee Recruitment and Selection Process in the Technical Services of Příbor
Organization

Student: Hana Heraltová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

Ostrava 2011

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 11. 5. 2011

.....

podpis studenta

| | |
|--|-----------|
| 1. ÚVOD..... | 1 |
| 2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA | 2 |
| 2.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ..... | 2 |
| 2.2 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ | 3 |
| 2.3 ANALÝZA PODNIKU | 5 |
| 2.3.1 Vnější zdroje..... | 5 |
| 2.3.2 Vnitřní zdroje..... | 6 |
| 2.4 METODY VYHLEDÁVÁNÍ KANDIDÁTŮ | 7 |
| 2.5 ROZHOVOR | 11 |
| 2.6 TESTY | 13 |
| 2.7 VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ..... | 14 |
| 2.7.1 Znalost „koho a co“ potřebujeme a „ jak a čím“ ho získáme | 15 |
| 2.7.2 Získávání zaměstnanců je aktivita Public Relations..... | 17 |
| 2.7.3 Dodržení zásady 3E | 18 |
| 2.7.4 Celý proces je nepřetržitý | 18 |
| 2.7.5 Uplatňování trychtýřového přístupu..... | 19 |
| 2.7.6 Dokumentace celého procesu | 20 |
| 2.7.7 Výběr jako transplantace | 20 |
| 2.7.8 Celý proces rozhodování je skupinová záležitost, odpovědnost je však individuálním rozhodnutím | 20 |
| 2.7.9 Výběrové řízení a jeho čtyři pilíře | 20 |
| 2.7.10 Výběrové řízení nekončí rozhodnutím nebo přijetím | 21 |
| 3. CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE TECHNICKÉ SLUŽBY PŘÍBOR | 24 |
| 3.1 PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE..... | 24 |
| 3.2 HLAVNÍ ÚČEL ZŘÍZENÍ A PŘEDMĚT PROVÁDĚNÝCH ČINNOSTI..... | 25 |
| 3.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA | 28 |
| 4. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU | 29 |
| 4.1 POUŽITÁ METODIKA | 29 |
| 4.2 METODA ROZHOVORU | 29 |
| 4.3 SWOT ANALÝZA | 37 |
| 5. NÁVRHY A DOPORUČENÍ | 39 |

| | |
|--|-----------|
| 6. ZÁVĚR..... | 41 |
| SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY..... | 42 |
| SEZNAM ZKRATEK | 44 |
| PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE..... | 45 |
| PŘÍLOHY | 46 |

1. Úvod

Každá organizace je závislá na lidských zdrojích. Bez nich se žádná firma neobejde. Hlavní úlohou v této problematice hraje personální oddělení, obvykle personalista nebo v malých firmách ředitel organizace, kteří mají hlavní a konečné slovo při výběru určitého zaměstnance do svého týmu. Společnosti se snaží oslovovat potencionální uchazeče pomocí různých způsobů, především s ohledem na svou strukturu a své možnosti. Celý proces získávání zaměstnanců spočívá v nalezení pro organizaci nejvhodnějšího pracovníka, jeho schopnost přijímat hodnoty organizace a ochotou přizpůsobit se změnám pracovního místa.

Práce je rozdělena do dvou hlavních částí, kdy první se bude týkat teoretické části a popisu různých metod vyhledávání a získávání zaměstnanců, a druhá část bude zaměřena na konkrétní firmu. Teoretickou část jsem zpracovávala na základě odborné literatury, a jsou v ní uvedeny jednotlivé postupové kroky získávání zaměstnanců. Práce se zabývá nejčastějšími a nejznámějšími způsoby výběru, se kterými se můžeme setkat v každodenním životě. Praktická část zohledňuje tuto problematiku ve firmě Technické služby Příbor – příspěvková organizace. Technické služby se svou velikostí řadí mezi malé firmy, proto jsou určitá specifika v teoretické části zpracovány s ohledem na tuto skutečnost. Jako použitou metodu jsem zvolila metodu rozhovoru a SWOT analýzu. Cílem práce je zhodnotit proces získávání a výběru pracovníků a navrhnout případné zlepšení ve zmiňované organizaci.

2. Teoretická východiska

Tato kapitola se zabývá základním vyjasněním pojmů řízení lidských zdrojů, personální práce a personálních činností, kdy na jednu z těchto aktivit je zaměřena celá práce.

2.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů můžeme rozlišit dle následujících charakteristik:

- je kladen velký důraz na strategický přístup,
- politiky organizace musí být integrovány a musí být soudržné,
- převládající roli zde hrají linioví manažeři,
- ve vztahu mezi zaměstnanci a managementem převládá oproti pluralistického přístupu přístup unitaristický [4,7]

Člověk je zde vnímán jako integrální bytost, jež má své potřeby a vlastní očekávání.
[7]

Obecným cílem řízení lidských zdrojů je řízení takovým způsobem, který vede ke zvýšení výkonnosti celé organizace. Mezi nejčastější oblasti plnění cílů patří především zabezpečování a rozvoj pracovníků, pracovní vztahy a oceňování pracovníků. [1,11]

Zabezpečit, aby organizace získala dobře motivované, kvalifikované a angažované pracovníky znamená předvídat a uspokojovat všechny budoucí potřeby pracovních sil a zvyšovat a především rozvíjet schopnosti, zaměstnatelnost a potenciál lidí. [1]

Personální práci můžeme stručně definovat jako souhrn všeho, co se týká člověka a jeho práce v podniku od zapojení se do pracovních činností, využívání svých schopností a dovedností, s výsledky práce až po osobní rozvoj a uspokojování svých sociálních potřeb.
[10]

Hlavní personální činnosti můžeme rozdělit do 10 bodů:

- Analýza pracovních míst
- Personální plánování
- Získávání a výběr zaměstnanců

- Hodnocení zaměstnanců
- Rozmísťování zaměstnanců, ukončení pracovního poměru
- Odměňování zaměstnanců
- Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
- Vzájemné pracovní vztahy
- Péče o zaměstnance
- Personální informační systém [10]

Tato práce obsahuje určité zaměření na malý podnik, přičemž na jeho definici můžeme nalézt spousty různých myšlenek a pojetí.

Podle Josefa Koubka:

„ můžeme za malý podnik považovat takový podnik, který nemá personální útvar ani specializovaného personalistu a personální řízení v něm zajišťuje majitel či nejvyšší vedoucí pracovník, který v případě potřeby deleguje určité pravomoci v této oblasti na další vedoucí pracovníky. Administrativní stránku personální práce pak zpravidla zajišťuje v rámci širší škály svých povinností některý z administrativních pracovníků, popřípadě je rozdělena mezi více administrativních pracovníků.“ [10, str. 13]

Majitelé menších podniků obvykle namítají, že mají pouze několik zaměstnanců, takže jakákoliv personální práce je zbytečná, a také že některé z výše uvedených personalisty prováděných činností nemají ve svém podniku vůbec žádné vhodné uplatnění. Proto není třeba se touto problematikou příliš zabývat. Personální práci je třeba se ale pečlivě věnovat už v okamžiku, kdy se majitel podniku rozhodne najmout prvního zaměstnance. Také je velmi důležité, aby všechny personální činnosti byly prováděny bez ohledu na jejich velikost. [10]

2.2 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců patří k činnostem zajišťující řízení lidských zdrojů. Současně je to i obor, ve kterém se velmi významně uplatňuje psychologie firmy a organizace. [8]

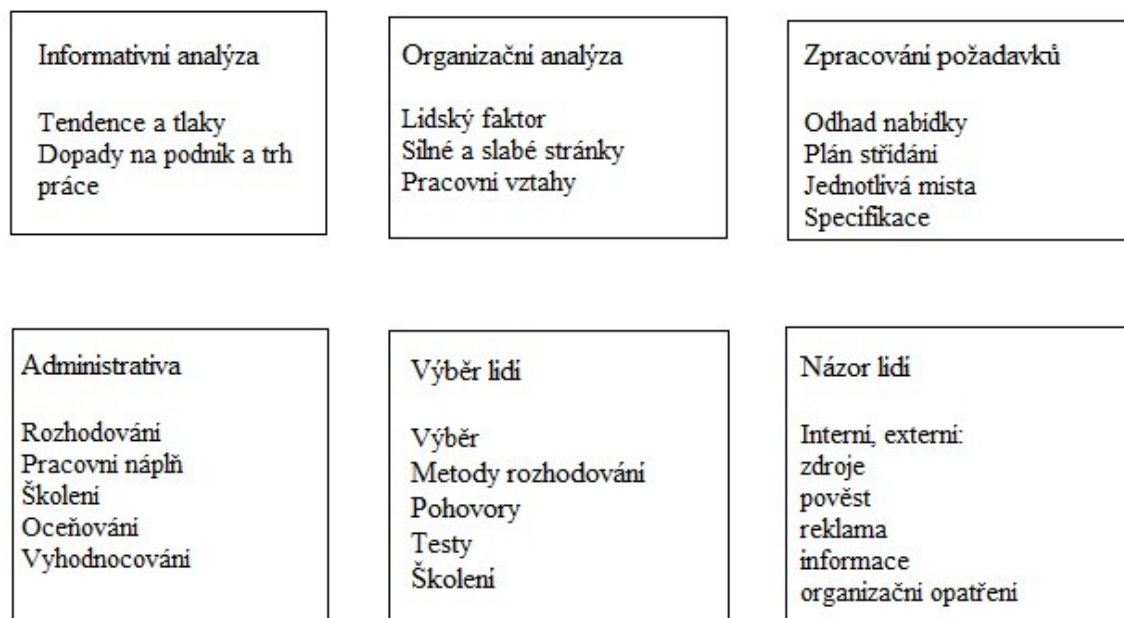
Podle Lud'ka Kolmana:

„ Můžeme organizaci chápat jednak jako uspořádání osob, jednak jako uspořádání úkolů, které tito lidé plní. První z nich je bližší přístupu psychologa, druhý přístupu manažera. Záleží na okolnostech, který z těchto dvou přístupů bude vhodnější. Při výběru oba pohledy do značné míry splývají – výběrem hledáme osobu, vhodnou k plnění konkrétních úkolů.“ [8, str. 13]

Personalista jakožto člen managementu firmy má jako hlavní cíl výběr zaměstnanců a jeho fungování, zatímco pro psychologa je to správné provedení odborného úkonu. Psycholog se zaměřuje především na to, aby dokázal určit toho nejlepšího uchazeče, kdežto personalista se především obává, aby nebyl přijat zcela nevhodný uchazeč, který by firmu poškodil. Personalista je vždy součástí podniku, který provádí výběr nových zaměstnanců a naopak psycholog bývá ve většině případů externí odborník, se kterým je pouze uzavřena smlouva o provedení určitých odborných úkonů. [8]

Získávání lidí pro zaměstnání do různých firem je proces, který se obvykle sestavuje ze dvou zdrojů. Těmito zdroji jsou zdroje vnitřní a vnější. Pro nejefektivnější nábor lidí, a tedy i pro získání nejefektivnějších zaměstnanců je třeba zpracovat si hlavní požadavky, které firma vyžaduje, a které jsou pro danou práci potřebné. [3]

Obrázek č. 2.1. Výběr zaměstnanců



Zdroj: FERGUS, Panton, LUDLOW, Ron. *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. 1 vyd. Praha : Grada, 1995. 95 s. ISBN 80-7169-252-2

2.3 Analýza podniku

Podnik, který si stanoví krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé cíle, musí identifikovat a kvalitativně a kvantitativně vyhodnotit své nároky na pracovní síly, které potřebuje. Je samozřejmostí, že s postupem času a růstem inovací a různých technologických změn by měly růst i znalosti a dovednosti lidských zdrojů. Lidé i firma musí jít tzv. „s dobou“. Něco, například nějaká vlastnost, která byla dříve velmi dobře potřebná a oceňována, najednou teď nemusí stačit, je zastaralá, a proto jedinec nemusí zvládat budoucí úkoly. Z toho vyplývá, že se potřeby firmy a jednotlivců můžou lišit. Proto by se měly brát v potaz oba soubory těchto potřeb, aby bylo dosaženo kompromisu a určité rovnováhy. Podnik by měl pravidelně zpracovávat přehled svých činností, vyhodnotit své silné a slabé stránky, motivovat a vzdělávat své zaměstnance a v případě nedostatku provést náborový proces na nové pracovníky. [3,5]

Určité zdroje tento rozbor nazývají jako tzv. profesiografii. Ta bývá zjednodušeně vysvětlována jako soubor metod získávání uspořádaných poznatků o pracovním místě. [3]

2.3.1 Vnější zdroje

V určitých zdrojích se velmi často uvádí, že získávání lidí z vnějších zdrojů je mnohem složitější a náročnější než výběr zaměstnanců z vlastního podniku, tedy z vlastních zdrojů. Jistotou je však to, že hodnocení vlastních, již zaměstnaných lidí je jednodušší ve smyslu jak času, tak i práce. Ovšem tady zase vyvstává problém větších firem, kdy není až tak dokonale možno zachytit přesnou hodnotu daných pracovníků a zaměstnanců, pokud této problematice nevěnuje společnost vyšší hodnotu. Externí kandidáti se musí hodnotit pouze na základě informací obsažených v životopise, na základě dojmu při pohovoru či na základě různých psychologických a jiných testů nebo určitých metod. Při vyhledávání externími silami se jedná zpravidla o spolupráci s komerčními firmami, jenž působí na trhu práce. [3]

Mezi základní druhy externího získávání můžeme zvolit například:

Recruitmentové firmy - snaží se oslovit co nejširší okruh potencionálních pracovníků. K tomuto využívají metody s nižším časovým horizontem a databázi zájemců s požadavky na určité konkrétní pracovní místo. Avšak údaje v této databázi bývají často zastaralé, neboť kvalitní uchazeč najde vhodnou pozici poměrně rychle. Důležité je tedy brát v potaz

„čerstvost“ zájemce, protože čím déle určití zájemci v databázi jsou, tím jsou jejich údaje zastaralejší a je nějaký důvod, proč je například ostatní firmy nezaměstnaly. [5]

Executive search firmy oslovují přímo vhodné kandidáty, kteří již zaměstnání mají a v daném okamžiku o žádné změně zaměstnání neuvažují. Časový horizont je zde od recruitmentové firmy dlouhodobější. Executive search firmy udržují kontakty a to jak placené, tak neplacené se svými tzv. „informátory“, využívají různých publikačních přehledů, sledují kariéry vhodných, potencionálních manažerů z jiných firem apod. Tyto firmy se mohou specializovat i na konkrétní obor, dle poptávky na trhu práce. Platby za tyto služby se pohybují od trojnásobku měsíční mzdy do $\frac{3}{4}$ ročního platu. [5]

Temporary help firmy jsou firmy, jejichž činnost se zabývá pronajímáním pracovníků. Tento pronájem se upřednostňuje v administrativních funkcích a v realizaci a tvorbě určitých projektů. Externí zdroje vlastní objevujeme pomocí kariérového plánování a rozvoje, projektu, talent managementu a pomocí hodnocení pracovníků. [5]

Mezi další nejčastější typy vyhledávání externích zdrojů patří například:

- úřady práce,
- armáda,
- školy,
- soutěže a konference [5]

2.3.2 Vnitřní zdroje

Pokud chceme mít úspěch při vybírání zaměstnanců z vlastních, tedy vnitřních zdrojů, je nutné, abychom měli informace, jakou daní uchazeči vykonávali práci. Hlavním rysem těchto informací by měla být konzistentnost, úplnost, objektivita a přesnost, kdy hlavním zdrojem těchto informací by měly být záznamy o vyhodnocování. [3]

Podle Rona Ludlowa a F. Pantona:

„ by pro získání optimálních výsledků měl být tento systém vyznačován následujícími rysy:

1. Měl by být doplňkem procesu pracovního plánování a přehledu sloužícího každodennímu řízení tím, že by poskytoval příležitost k dlouhodobějším a obsažnějším kontrolním schůzkám.

2. Vyhodnocovací schůzky by se měly konat na základě společného řešení problémů. Šéf a podřízení by měli společně dospět k dohodě týkající se jejich práce, způsobu jejího vykonávání a opatření, která by měla být přijata ke zlepšení výkonnosti přítomných.

3. Vyhodnocovací proces by měl poskytovat možnost vyhodnocovaným, aby se vyjádřili ke své výkonnosti, plánům rozvoje a další kariéry.

4. Výsledky jednání by měly být zaznamenávány tak, aby nejvyšší vedení získalo zpětnou vazbu z hlediska dnešní výkonnosti a mohlo ocenit individuální schopnosti a aspirace. Tento materiál by mu napomohl při zjišťování, kdo a jak je schopen přispět k budoucnosti podniku a při přijímání příslušných rozhodnutí.“ [3, str. 13]

Největší nevýhodou výběru lidí z vlastních zdrojů je zřejmý nedostatek času.[3]

2.4 Metody vyhledávání kandidátů

Nejznámější metodou nalezení potencionálních uchazečů je úřad práce. Úřad práce se nachází v každém okresním městě a v mnohých případech i ve větších neokresních městech. Spolupracuje se státem, respektive jeho veškeré služby jsou hrazeny ze státního rozpočtu. Úřady práce se člení na několik různých oddělení, kde každé z nich má své vlastní specifikum. Oddělení trhu práce se zabývá vypracováním různých prognóz a analýz včetně analýzy funkčního místa, vydává povolení pro práci cizinců atd. Na toto oddělení se hlásí volné pracovní místa a plánované restrukturalizace a plánují se zde různé burzy apod. Oddělení zprostředkování má přímý styk s uchazečem a zprostředkovává konkrétní zaměstnání. Mnoho firem však nabídku služeb úřadu práce vůbec nevyužívá, neboť mohly mít s touto formou vyhledávání špatné zkušenosti v podobě setkání s uchazeči, kteří vůbec

nemají zájem pracovat, ale potřebují jen potvrzení o své nevhodnosti, aby mohli zůstat dále nezaměstnaní a pobírat příslušnou podporu. Tato metoda představuje málo nákladnou, nepříliš účinnou metodu orientovanou spíše na méně kvalifikované pracovníky, protože ti výše kvalifikovaní se mnohokrát ani neregistrují. [5]

Obvykle v úzké návaznosti na úřady práce fungují rekvalifikační střediska. Tam si uchazeči udělají rekvalifikaci, která je v oblasti jejich působnosti více poptávána. Rekvalifikace každého uchazeče trvá odlišnou dobu od čtyř do deseti měsíců dle vybraného oboru v poměru 2:8 teoretické části k praktickému výcviku. Ten probíhá u potencionálních zaměstnanců, kteří si uchazeče sami vyučí. Za tuto pracovní sílu neplatí zaměstnanci mzdu ani zdravotní a sociální pojištění. Ve většině případů si po skončení rekvalifikace uchazeče ponechají na normální pracovní poměr. Uchazeči mají možnost rekvalifikace ve 48 profesích v šesti oborech: výroba konfekce, práce ve službách, zemědělská, stavební, potravinářská a dřevařská výroba. [5]

Dalším známým a jedním z nejrozšířenějších způsobů je klasická inzerce. Tento způsob vyhledávání si volí firmy, které upřednostňují vyhledávání vlastními silami. Inzerce bývá nejčastěji tištěna v papírové podobě (denní tisk apod.), dále se objevuje v televizi (avšak tento typ je velmi nákladný), v teletextu a v rozhlasu. Volba těchto médií zůstává na firmě, která si sama zvolí, zda upřednostňuje například regionální způsob inzerce nebo celostátní inzerci. Jednou z možností je i místní inzerce, která se publikuje v lokálních médiích typu městská kabelová televize, rozhlas, rádio, městské noviny apod. Tato metoda je vhodná pro pracovní místa, které nevyžadují stěhování za prací či nejsou tak náročné na kvalifikaci. Inzerce v papírové podobě se člení dle periodicity na denní, týdenní, čtrnáctidenní, měsíční a tříměsíční. Dále je můžeme členit dle struktury čtenářů, což je velmi důležité, neboť hledat vhodného uchazeče na pracovní místo například v automobilovém průmyslu v časopise či novinách pro cukráře není moc vhodnou a efektivní volbou. Inzerát má obvykle dvě části a to formální stránky, kde zahrnujeme grafické zpracování, velikost, umístění atd., a obsahovou část, která má nejprve u čtenáře vzbudit zájem a poté náležitě reagovat (např. zaslat životopis). Co se týče velikosti inzerátu, je to sporné. Někoho zaujme větší inzerát, někoho menší. Co je ovšem důležité je kontrast s předchozími stránkami a okolním textem, jedinečně tak zaujme co nejvíce „očí“. Dalším kritériem je správné umístění. Za toto bývá označována lichá – pravá strana vpravo nahoře. Inzerát je třeba opakovat vícrát a to nejlépe i ve více periodikách, protože jen tak docílíme vyšší jistoty, že si naši poptávky po práci někdo všimne. Některé firmy ve svých inzerátech zvýrazňují své loga. Logo má být nejvýraznějším prvkem,

pokud se jedná o nějakou řadovou práci ve velmi významné společnosti, avšak nikdy nesmí zastínit inzerovanou pracovní nabídku. Dalším výrazným prvkem má být titul pracovní funkce, jejíž funkcí je ihned seznámit uchazeče o jaké pracovní místo se jedná. Inzerát by měl obsahovat i představení firmy a samozřejmě vlastní text, který popisuje volné pracovní místo včetně požadavků a nabízených odměn za poskytnutou práci. [5]

Velmi efektivním a zavedeným nástrojem vyhledávání a získávání zaměstnanců je i internet. Není to metoda výlučná, je třeba ji kombinovat i s jinými nástroji. To však neplatí při získávání IT pracovníků, marketingových, administrativních a manažerských pozic a dalších zaměstnání s minimálním středoškolským vzděláním. Internet není vhodným nástrojem pro pracovníky, kteří jsou méně kvalifikovaní či nekvalifikovaní dělníci, zemědělskými či lesnickými pracovníky, protože u takových pozic je menší předpoklad využívání internetu a to jak z pohledu pracovního, tak osobního. V současnosti je obvyklé, že počet relevantních reakcí, získaných na jednu inzerovanou pozici na internetu je vyšší než u tištěného inzerátu. [5]

Mezi další formy inzerce můžeme zařadit ještě cílenou distribuci inzertních letáku a tzv. venkovní reklamu, do níž náleží hlavně různé vývěsky, billboardy či poutače. Ty jsou umístovány na frekventovaná místa, jako jsou například zastávky, dálnice atd. Doba této inzerce je minimálně jeden měsíc, obvykle však tři měsíce, půl roku až rok. S inzertními letáky se setkáváme spíše ve výjimečných případech, kdy je potřeba získat více pracovníků s nižší kvalifikací (např. prodavači či uklízeči). S těmito letáky se můžeme setkat prostřednictvím umístění reklamy v držácích městské hromadné dopravy. [5]

V delší časové perspektivě získávání talentovaných, ambiciózních, perspektivních a praxí nezkažených pracovníků je další z možností spolupráce se školami, které pomoci různých způsobů toto získávání umožňují. Nejběžnější formou je tzv. boj o talenty, kdy se firmy již nezaměřují na čerstvé absolventy, ale vyhledávají si ještě studující potencionální zaměstnance. Ty pak mohou různě sponzorovat, čímž si studenta či učně zavazují k odpracování určité doby, po níž již není třeba tento sponzorský příspěvek vracet. Prozíravé a důmyslné firmy umožňují studentům různé stáže a praxe, které umožňují firmě poznat možného budoucího zaměstnance a naopak studentovi umožňují se seznámit blíže s danou firmou a prací, kterou bude možno vykonávat. [5]

Projekty Evropské unie se zaměřují na zvýšení uplatnitelnosti lidí na trhu práce. V rámci těchto projektů jsou uchazečům poskytovány různé rekvalifikační kurzy a jsou

rozvíjeny jejich kompetence. Příkladem mohou být kurzy zaměřeny na osoby starší 45 let. Každý takový úspěšný projekt a program umožňuje firmám vytipovat si potenciální kandidáty a absolventy těmto firmám nabízet. [5]

Mezi tzv. HR event marketing řadíme firemní dny a konference, career days a burzy práce, business brunch (pracovní obědy či večeře) a dny otevřených dveří. Firemní dny a konference však neplatí jako přímá metoda vyhledávání, zde se jedná spíše o získávání vhodných kontaktů. Pracovní obědy bývají vhodné v případech získávání velmi kvalifikovaných pracovníků a specialistů nebo vrcholových manažerů. Tato metoda může být i výběrová metoda závěrečného výběrového kola řízení. Firma mající ve svém poli působnosti dobré jméno může pořádat tzv. dny otevřených dveří, kdy se k pracovníkům přidává i jejich rodina popř. veřejnost, která je o takových akcích informována pomocí inzerce a reklamy. V této metodě dochází k oslovování potenciálních kandidátů různých profesí, ale naopak není vhodná pro získávání specialistů a kvalifikovanějších klíčových pracovníků. Dny otevřených dveří také posilují sounáležitost s firmou. Řada organizací jako jsou vysoké školy, hospodářské a obchodní komory pořádají burzy práce, kde prezentují své firmy a svou nabídku uchazečům a studentům a poté očekávají na svých „stáncích“ zájemce o konkrétnější informace. Je tomu tak i v Career days, ty se ovšem zaměřují na více elitnější uchazeče. Tato metoda je vhodná především na oslovování studentů a absolventů středních či vysokých škol. [5]

Další metodou vyhledávání je individuální doporučení zaměstnancem. Jedná se o metodu poměrně efektivní, neboť zaměstnanec sám na své vlastní „triko“ doporučí vedení potenciálního zaměstnance a těžko by doporučoval někoho nevhodného. Vychází se zde z předpokladu, že doporučující zaměstnanec potenciálního uchazeče zná z pohledu jeho schopnosti, praxe, vzdělání a dovednosti a také z pohledu prostředí firmy a daného volného pracovního místa. [5]

Poměrně oblíbenou individuální metodou je i oslovování bývalých zaměstnanců. Mezi tyto zaměstnance patří především ti, kteří odešli do důchodu nebo kteří byli nuceni rozvázat pracovní poměr z důvodu restrukturalizace či v době recese. Tato metoda vychází z předpokladu citlivého zacházení při rozvazování pracovního poměru, neboť nikdy nevíme, kdy a koho budeme potřebovat, a těžko můžeme znovu oslovovat pracovníky, se kterými jsme se jako firma rozešli ve „zlém“. Navíc bývalí zaměstnanci propuštění z již zmiňovaného důvodu restrukturalizace či recese znají dobře firemní prostředí, danou práci a za normálních

okolností by firmu neopustili. Prozíravé firmy si vytvářejí velmi silnou síť bývalých zaměstnanců a to včetně zaměstnanců, kteří odešli ke konkurenci a tzv. za „lepší“. [5]

Při správném a vhodném výběru daných metod je třeba zvážit časový horizont, za který chceme danou pozici obsadit a stav trhu práce – zda bude těžké získat kvalitního kandidáta nebo naopak. [5]

Tabulka č. 2.1. Hlavní kritéria posuzování metod výběru

| | |
|---------------------------|---|
| 1. Rozlišování | Metody měření použité při výběru musí zřetelně rozlišovat uchazeče. Pokud všichni uchazeči dostanou podobné hodnocení, nelze výsledky použít k účelům výběru. |
| 2. Validita a reliabilita | Použité metody měření musí mít odpovídající odbornou kvalitu. |
| 3. Slušnost | Metoda nesmí znevýhodňovat příslušníky zvláštních podskupin populace. |
| 4. Vhodnost | Metoda musí být v rámci organizace přijatelná a musí být možné zařadit ji mezi stávající administrativní postupy v rámci organizace zavedené. |
| 5. Náklady na vývoj | Finanční náklady a čas potřebný k vývoji vhodných metod by měl být vyvážen potenciálním přínosem uplatnění metody. |

Zdroj: KOLMAN, Luděk. *Výběr zaměstnanců : zkoušky, testy, rozhovory*. Praha : Linde, 2005. 107 s. ISBN 80-86131-62-9

2.5 Rozhovor

Rozhovor je základní metodou pro poznávání druhých lidí. Jedním z hlavních účelů je systematický sběr údajů a druhým jednoduché osobní seznámení. Druhý účel je velmi významný pro personalistické hledisko. Jestliže totiž přijímáme pracovníka na konkrétní

místo do konkrétního oddělení, je vhodné, aby s tímto uchazečem budoucí nadřízený napřed mluvil. Takový rozhovor zajišťuje slučitelnost mezi těmito dvěma osobami. [8]

Otázky pro přijímací rozhovor mají posloužit k určení, jestli uchazeč vyhovuje požadavkům, které na ně bude pracovní místo klást. Proto by tyto otázky měly vycházet z hlubší znalosti těchto požadavků.

Podle Lud'ka Kolmana je:

„ Situační rozhovor rozpracovaná metoda, jejíž pomocí lze při výběru dosahovat dobrých výsledků, avšak je poměrně náročná na přípravu. Předpokládá provedení profesieografie, na jejímž základě jsou určeny kritické případy, postupnou práci s několika skupinami expertů, při níž jsou určeny standardy a normy požadovaného chování a kromě toho všeho ještě dosti náročný výcvik těch, kdo budou vést rozhovory. Toto úsilí by mělo být vynaloženo vždy, když se vyplatí.“ [8, str. 129.]

Na druhé straně by náklady na tuto metodu v určitých případech pravděpodobně značně převýšily možný užitek. Personalista, popřípadě manažer by si měl připravit předem vhodné otázky, neboť taková příprava dává možnost ověřit si, jak jednotlivé otázky v rozhovoru fungují. Tento způsob umožňuje, abychom se ze svých zkušeností poučili a v budoucnu mohli dosahovat lepších výsledků. [8]

Otázky kladené při rozhovoru, by měly být v nejlepším případě stručné, krátké a srozumitelné, aby jim uchazeč co nejlépe porozuměl, a aby měl omezený prostor k manévrování. Nejvhodnějším zdrojem pro tvorbu otázek jsou znalosti kritických případů, tedy různých okamžiků nebo situací, kdy na jednání vykonavatele práce záleží, dosáhne-li správného výsledku práce nebo selže. Další otázky můžeme vést pomocí znalosti budoucí vykonávané práce. Jakmile uspořádáme své poznatky ohledně požadavků na profesi, přistoupíme k formulaci otázek. Navržené otázky bychom měli konzultovat s další osobou nebo osobami, které se v dané problematice vyznají a celé spektrum otázek časově odložit, abychom si mohli řádně a pečlivě promyslet, zda danou strukturu použijeme či nikoliv. U každé otázky je dále nutno si rozmyslet, jaké odpovědi očekáváme a jak budeme tyto odpovědi hodnotit. [8]

Základní typy otázek jsou otázky otevřené a uzavřené. Uzavřené jsou ty otázky, na které lze odpovědět jen výběrem ze předem stanovených možností. Nejběžnější možnosti jsou ano a ne. Tento typ otázek se využívá při jednoduchému záznamu odpovědí. Otevřené otázky

vyžadují poněkud delší odpověď, zpravidla nějaké vysvětlení obsahující více slov. V rozhovoru jsou tyto otázky podstatou toho, aby potenciální kandidát hovořil a manažer či personalista poslouchal. Jako další velmi pomocný typ otázek jsou otázky vyvažující. Jestliže například zjistíme, že je uchazeč dobrý v určité činnosti či aktivitě, automaticky předpokládáme, že bude stejně dobrý i v jiných činnostech. K tomuto slouží právě dané vyvažující otázky, které tento jev vyrovnají – vyváží. K odhalení těch, kteří jen přikyvují a na nic nemají vlastní názor, slouží otázky zavádějící. Podstatou je říci něco, co je zčásti pravda a žádat uchazeče o souhlas. [8]

Rozhovor má celou řadu společenských, pracovních a odborných funkcí a má tolik druhů, že je snad nikdo všechny necharakterizoval. Každý rozhovor má své vlastní pravidla a zákonitosti, které uplatňuje dle daných podmínek a příležitostí. Někteří interviewující jsou při posuzování uchazečů při rozhovoru lepší, než druzí, a proto nejspíš existuje určitá specifická dovednost provádění rozhovorů. [8]

2.6 Testy

Testy mohou mít různou formu, ale všechny slouží k charakteristice osobnosti uchazeče o danou pracovní pozici, a pomáhají personalistům o výběr toho nejvhodnějšího uplatnění pro daného kandidáta. [13]

Intelligenční testy měří schopnosti zacházení se slovy, abstraktními pojmy a symboly. Většinou se skládají z více částí, z více řad úkolů a dělí se na dva základní druhy – výkonnostní a rychlostní testy. Výkonnostní testy jsou založeny na stupni složitosti úkolů, která je taková, že je uchazeči nezvládnou ani s neomezeným množstvím času, kdežto rychlostní testy jsou časově omezeny zase tak, aby je průměrný kandidát nestihl splnit. K intelligenčním testům patří i test vysoké inteligence, který je určen pro kandidáty s vysokým IQ. Tento test byl zpracován, aby pomohl rozlišit úroveň těchto lidí mezi sebou a nezahrnoval výsledky průměrných kandidátů. [9]

Testy průpravy lze hodnotit na základě žádostí o přijetí, vysvědčení a různých referencí. Obvykle se používají standardizované testy, které rozdělujeme do dvou skupin – měření znalostí a dovedností. Užitečnější bývá většinou test dovedností. V dnešní době jsou poměrně často uplatňovány testy přesnosti a řidičské testy, ty však mohou být zařazeny i do kategorie vloh. [9]

Schopnostní testy mohou být verbální, prostorová, technická, numerická, administrativní nebo manuální. [9]

Osobnostní testy nejsou příliš věrohodné, neboť se kandidáti mohou stavět do jiného světla, aby vypadali lépe a dosáhli vyššího bodového ocenění. Tyto testy však musíme náležitě aplikovat a dobře vysvětlit, protože lidem mohou připadat v určitých situacích dotěrné. [9]

Kreativní testy se snaží odhalit pružnost mentálních reakcí kandidáta. Nepoužívají se tak široce, ale jsou odolnější vůči nesprávnému výkladu. Koncepčně je řadíme mezi schopnostní a inteligenční testy. [9]

Výsledky by měly být vykládány v souladu všech ostatních dostupných podkladů. Jestliže jsou kandidátovy pracovní výkony uspokojivé a výsledky v testech skromné, může jít o značnou rozhodnost a píli možná v propojení s tendencí ke komparativní specializaci. [9]

Jednou z možností zabezpečení spolehlivějších informací o inteligenci, schopnostech a charakteristikách osobnosti jsou psychologické testy. Psychologické testy můžeme chápat jako objektivní nástroj měření individuálních schopností a charakteristik. Jejich použití spočívá v lepší předvídatelnosti úspěchu kandidáta na konkrétní pracovní pozici. [1]

2.7 Výběrové řízení

Výběrové řízení můžeme chápat jako formalizovaný postup, kterým je na základě určitých ukazatelů vybírána konkrétní osoba na určitý pracovní výkon nebo do pracovního poměru. [15]

Výběrové řízení bývá nejčastěji tříkolové. V prvním kole se vyhodnocují příslušné materiály, ve druhém „poznáváme“ a pomocí různých testů testujeme uchazeče a ve třetím jsme s nejvýznamnějšími kandidáty v individuálním kontaktu. V tříkolovém řízení převažuje poptávka po volném místě nad nabídkou. U výběrového řízení, kdy se jedná o pozici, kdy jsou zaměstnanci v intenzivním kontaktu, byť se může jednat pouze o krátkou dobu je vhodné mezi I. a II. kolo vsunout různé konkrétní situace podobné pohovoru. Ten trvá obvykle stejný čas jako doba kontaktu zaměstnance se zákazníkem. Cílem je vyloučit uchazeče, vytvářejícího negativní dojem. Jestliže máme jasně definovaná přijímací a klíčová kritéria,

můžeme zvolit tzv. více rychlostní výběrové řízení, kdy ještě není uzavřeno administrativní kolo pro uchazeče, ale pár vybraných můžeme převést rovnou do dalšího, třetího kola. [5]

Pro efektivní výběrové řízení bychom měli dodržovat pár nejdůležitějších zásad, které jsou následující:

1. Znalost „koho a co“ potřebujeme, teprve pak „jak a čím“ ho získáme
2. Získávání zaměstnanců je aktivita Public Relations
3. Dodržení zásady 3E
4. Celý proces je nepřetržitý
5. Uplatňování trychtýřového přístupu
6. Dokumentace celého procesu
7. Výběr jako transplantace
8. Celý proces rozhodování je skupinová záležitost, odpovědnost je však individuálním rozhodnutím
9. Výběrové řízení a jeho čtyři pilíře
10. Výběrové řízení nekončí rozhodnutím nebo přijetím [5]

2.7.1 Znalost „koho a co“ potřebujeme a „jak a čím“ ho získáme

Bez velmi pečlivého rozboru pracovních pozic nemůžeme vypracovat příslušné požadavky, které nám mají zajistit celkovou efektivitu náborového procesu. [3]

Analýza pracovních míst je proces získávání informací o pracovních místech, včetně úkolů, jež je třeba v zaměstnání vykonat, jakož i osobní vlastnosti nezbytné k těmto úkolům. [2]

Podle Rona Ludlowa a Ferguse Pantona:

„ musíme přesně vědět, jaké úkoly se mají plnit, jaké problémy se mají řešit, jakých znalostí, zkušeností a dovedností je zapotřebí a jaké osobní vlastnosti jsou žádoucí.

Konečným výsledkem rozboru pracovní pozice je popis pracovní pozice, který obsahuje informace, jež umožňují upřesnit typ osoby nejvhodnější na příslušné místo.“ [3, str. 12,13]

Kvalitní kontrolní seznam na specifikaci požadavků zpracoval profesor Alec Rodger z Národního ústavu pro průmyslovou psychologii. Jeho plán je pojat pomocí sedmi bodů tak, aby lidé zabývající se výběrem přistupovali ke specifikaci nároků pečlivě a systematicky. [3]

Tento seznam je charakteristický následovně:

- „Nároky na fyzickou zdatnost, zdraví a vzhled

Jaké nároky na výkon povolání jsou spjaty s fyzickou zdatností a zdravím? Jaké nároky na výkon povolání jsou spjaty se vzhledem? Zvažujte fyzický vzhled, upravenost, oblečení a hlas.

- Předchozí příprava

Jaké znalosti a dovednosti jsou potřebné pro práci, tj. o to, jaká úroveň všeobecného vzdělání se požaduje? Jaká konkrétní profesionální průprava je zapotřebí? Jaké zkušenosti ve stejné nebo podobné funkci se požadují?

- Všeobecná inteligence

Máte-li k dispozici odborníka, uvažujte v procentech obyvatelstva jako celku, tj. nejvyšších 10 procent, dalších 20 procent, středních 40 procent, dalších 20 procent, nejnižších 10 procent. Nemáte-li odbornou pomoc, uveďte co nejpřesněji stupeň požadované rychlosti a přesnosti chápání.

- Zvláštní vlohy

Jaké zvláštní vlohy a v jaké míře jsou zapotřebí pro výkon funkce. Zvažujte technické vlohy, manuální zručnost, obratnost při zacházení s jazykem nebo čísly, umělecké nebo hudební sklony. Nezapomínejte, že pokud je zapotřebí jedné či více těchto vlastností, můžete kandidáty správně vyhodnotit jen na základě výběrových testů.

- Zájmy

Nakolik se vztahují jakékoli mimopracovní zájmy k vykonávané práci? Zvažujte intelektuální zájmy, praktické zájmy, sportovní záliby, sociální aktivita, estetické záliby.

- Předpoklady

Nakolik je důležité, aby byl držitel pracovní pozice přijatelný pro ostatní a na jakých úrovních? Jaké vlastnosti by měl mít vůdce? Jaká důležitost se přikládá stálosti a sebedůvěře?

- Osobní situace

Jaké nároky klade pracovní pozice na osobní situaci držitele? Zvažujte domácí povinnosti, stupeň mobility, vzdálenost bydliště od pracoviště, ochota smířit se s nepravidelnou pracovní dobou, schopnost zajišťování financí, nástrojů a zařízení. I Jaká osobní situace by byla na zábranu výkonu funkce?“ [3, str. 52]

Požadavky na výkon zaměstnání lze shrnout do 3 metod:

- Schopnost uchazeče danou práci umět vykonávat
- Ochota uchazeče danou práci vykonávat
- Ovladatelnost uchazeče a možnost jej řídit [8]

Když už přesně víme, jaká práce se musí vykonat a jaký typ člověka je pro tuto práci pro nás nejvhodnější, musíme stanovit nejlepší způsob, jak tohoto požadovaného člověka, tedy potencionálního zaměstnance získat. Podniky obvykle upřednostňují vlastní zdroje, neboť tato politika vytváří dobré předpoklady pro osobní růst, podnik má spolehlivé a prakticky vlastní informace o kandidátovi, dále není nutno věnovat tolik času novým uchazečům a konečně je to levnější. Na druhou stranu pokud se podniky snaží získávání lidí řešit pouze vlastními zdroji, přichází o možnost někoho nového, „lepšího“ z vnějších zdrojů. [3]

2.7.2 Získávání zaměstnanců je aktivita Public Relations

Jestliže firma vybírá a nějakým způsobem získává zaměstnance, vždy alespoň částečně komunikuje s veřejností. Proto by měla být komunikace s touto firemní a mimo firemní veřejností věnována značná pozornost. Firmy se díky práci s nejrůznějšími metodami, nejčastěji pomocí inzerce, přímých osobních kontaktů či vzájemné korespondence zviditelňují, a tímto si budují určitý vztah k odborné a vnější veřejnosti. Pokud vezmeme v potaz, že většina potencionálních uchazečů bude a musí být odmítnuta, měli bychom myslet

na to, že tito uchazeči mohou získat takovou pozici, kdy budou rozhodovat například o nějakých zakázkách s „naší“ firmou. Proto je třeba kandidáty připravovat hned na odmítnutí a taky zdůrazňovat, že toto odmítnutí nemá nic společného s hodnocením jejich profesionálních či osobních kvalit a že je vždy vybírán ne nejlepší, ale nejvhodnější kandidát. [5]

2.7.3 Dodržení zásady 3E

Etická zásada získávání, vyhledávání a výběru znamená volbu takových vhodných kritérií, které nejsou zdrojem jakékoliv diskriminace, k níž se řadí i diskriminace pozitivní. Celé výběrové řízení je pojímáno i partnersky, kdy jsou kandidáti obeznámeni s časovým harmonogramem řízení, co bude obsahem jednotlivých kol, co budou muset absolvovat a samozřejmostí je i, jak bude nakládáno se získanými informacemi, popř. kdo k nim bude mít přístup. Kandidáti mají právo z výběrového řízení kdykoliv odstoupit či požadovat zpět materiály, jejichž jsou autorem a právo na zrušení veškeré o nich zpracované dokumentace. [5]

Efektivní neboli také evaluující zásada může být chápána jako výběr nejvhodnějšího uchazeče, který bude pro firmu přínosem, a který v ní setrvá co možná nejdéle. Kvalitní výběr pracovníků vytváří další kvality a efektivní výběr podporuje firemní a další hodnoty. [5]

Ekonomická zásada výběrového řízení lze vyjádřit jako optimální časová zátěž při vynaložení určitých přiměřených finančních prostředků. [5]

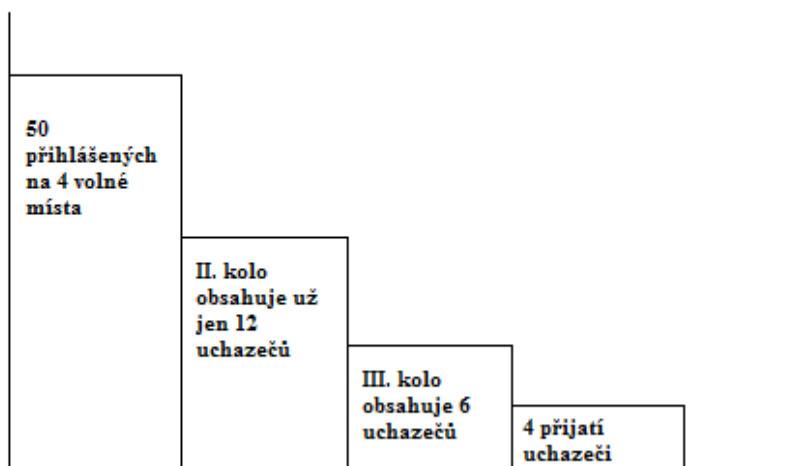
2.7.4 Celý proces je nepřetržitý

Celý proces výběrového řízení, od plánování lidských zdrojů, vyhledávání, získávání, výběru a přijetí je nepřetržitý. Jen takto můžeme docílit správné efektivnosti a zodpovědnosti, přičemž nepřetržitost můžeme zajistit kombinací externích a interních zdrojů. Díky například určité míry fluktuace můžeme plánovat výběrová řízení až na celý rok dopředu. [5]

2.7.5 Uplatňování trychtýřového přístupu

Obvykle lze předpokládat, že na začátku řízení bude počet uchazečů značně převyšovat počet volných míst. Díky této skutečnosti je třeba volit nějaký vhodný způsob redukce těchto počtů a to pomocí jednotlivých kol výběrového řízení. Většinou jsou tyto kola v počtu od jednoho po tři. Dále je potřeba stanovit si předem optimální výběrový poměr a podle toho poté volit intenzitu a prostředky při oslovování zájemců. Například situace kdy máme 50 zájemců na 4 volná místa. Je nemyslitelné, abychom s každým prováděli dlouhé interview, popřípadě je u některých kandidátů opakovali. Proto zvolíme redukci nebo jakýsi „trychtýř“, a uděláme tzv. administrativní kolo výběru, v němž na základě předem stanovených potřebných kritérií vybereme až 75% uchazečů do dalšího kola. Další kolo může obsahovat skupinové výběrové metody, které sníží počet kandidátů např. na 12. Po vyhodnocení těchto metod získáváme 6 kandidátů, na které uplatníme již zmiňované interview a vybereme potřebné 4 uchazeče. Každé kolo je tedy jakýmsi „trychtýřem“. [5]

Obrázek 2.2 Trychtýřový přístup



Zdroj: HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení, vlastní*. 1 vyd. Brno: MotivPress, 2007. 367 s. ISBN

2.7.6 Dokumentace celého procesu

Dokumentace celého procesu má několik výhod, které nám umožňují vyhodnocení efektivitu výběru. Vyhledávání a výběr mohou provádět manažeři z různých konkurzních komisí, přičemž je i tak zabezpečen shodný postup. Další výhodou je, že významnou část procesu mohou realizovat osoby s nižší kvalifikací bez ohledu na ohrožení kvality, protože pracují dle předem stanoveného postupu. Dokumentace dále posiluje image profesionality a organizovanosti a výrazně snižuje riziko prohry při různých obžalobách, například z diskriminace při výběru určitého kandidáta. [5]

2.7.7 Výběr jako transplantace

Výběr jako „transplantace“ bývá spojen s tím, že ne každý dárce, přestože má orgán výkonný, je vhodný. Proto získáváme spokojené kandidáty a vybíráme nejvhodnějšího. K tomuto potřebujeme kvalitní systém vyhledávání a získávání. [5]

2.7.8 Celý proces rozhodování je skupinová záležitost, odpovědnost je však individuálním rozhodnutím

Skupinu, jakožto členy konkurzu by měli tvořit nejméně tři lidé. Nejvhodnější je složení z budoucího nadřízeného, který má právo na konečné rozhodnutí, dále nezávislý externista a nakonec člověk, jenž je zodpovědný za organizační stránku výběru. Komise by měla být tedy různorodá, přičemž by neměla zahrnovat čistě externí firmu nebo samotné personální oddělení firmy. Také není příliš vhodné, aby celý proces rozhodování spočíval jen na jedinci. Na něm však musí být konečné rozhodnutí, za které je plně odpovědný. Většinou toto rozhodnutí vykonávají bezprostřední nadřízení. [5]

2.7.9 Výběrové řízení a jeho čtyři pilíře

U výběrového řízení je třeba, aby bylo postaveno na čtyřech pilířích (personální anamnéza, testy, interview, reference), které se uplatňují za co nejkratší čas a při co nejmenším časovém zatížení uchazeče. [5, 6]

Výběrové řízení nemůže být postaveno pouze na jedné metodě, a to ani v případě výběrového poměru 1:1, kdy máme volné místo a hlásí se na něj pouze jeden uchazeč. Ne vždy tedy bereme „vše“, co se naskytne. K tomuto slouží čtyři pilíře, které rovnoměrně rozkládají rizika, orientaci na současný a minulý stav, jsou základem stability a vyvažují skupinovou a individuální práci. [5]

První pilíř jakožto zhodnocení personálních dokumentů – jedná se o metodu více orientovanou na minulost v kombinaci s metodou hromadnou. Při běžném výběrovém řízení jsou požadovány určité dokumenty, z nichž je možno vyčíst řadu důležitých informací, dle kterých pak zadáváme i například otázky na pohovor. Díky tomuto pilíři se vylučují ti, kteří nesplňují předem daná kritéria. [5]

Druhým pilířem jsou testy, kdy se jedná o metodu orientovanou na současný stav, přičemž se bere v potaz i to, co může být a na metodu skupinové administrace. Testy v tomto pilíři mohou být různorodé, od psychologických až po odborné atd. Cílem těchto testů je určit „koho nebrat“ a dále určit, jaké otázky zadávat při rozhovoru. [5]

Třetím pilířem je výběrové interview, které je opět metodou zaměřenou na současnost a na to, co „může být“ v kombinaci s metodou individuální, kdy se jedná už o osobní standardizovaný rozhovor. Cílem pilíře je pozitivní výběr, hledáme již vhodného uchazeče. Na interview v ideálním případě postupují jen uchazeči, kteří jsou v předchozích výběrových kolech srovnatelní a chceme je více poznat, rozlišit. [5]

Čtvrtým a posledním pilířem je získání a zhodnocení referencí. Jedná se o metodu orientovanou do minulosti, kdy se předpokládá, že chování z minulosti předpovídá budoucí pracovní chování. Proto je třeba si reference o potenciálním kandidátovi skombinovat s dalšími metodami, které se doplňují a společně potvrzují. Tato metoda zahrnuje jak pozitivní výběr, tak negativní. [5]

2.7.10 Výběrové řízení nekončí rozhodnutím nebo přijetím

Proces rozhodování je třeba mít dokonale podchycený a zdokumentovaný. Veškeré neúspěchy v tomto procesu je třeba pečlivě zkoumat, zjistit, zda nebylo něco opomenuto nebo zda byly použity správné metody a nástroje atd. Jestliže námi vybraný uchazeč v práci neuspěje, je opět nutnost hledat problém. S každým neúspěchem se přibližujeme k úspěchu a

vše má být bráno jako cenná zkušenost. Každé výběrové řízení je dokonalou zpětnou vazbou o kvalitě naší práce. Proces přijetí, kdy jsme zvolili určitého kandidáta a následně ho přijali, může od našeho rozhodnutí do nástupu do práce nějakou dobu trvat. „Náš“ uchazeč může své kvality nabídnout i v jiných konkurenčních firmách a i tam může být přijat. Proto je důležitá péče o tohoto uchazeče a to ve formě udržování nějakého kontaktu či ihned po rozhodnutí – přijetí s uchazečem podepsat pracovní smlouvu. [5]

Celý náborový proces by měl umět přilákat velký počet nejvhodnějších kandidátů a naopak odlákat ty nevhodné. [3]

Výkonnost podniku nezahrnuje jenom správná volba výběru a umístění zaměstnanců, ale i jiné faktory, které mají vliv na výrobu a konečnou spotřebu, ale patří k jednomu z nejdůležitějších, neboť lidský kapitál je nenahraditelný, a každý jedinec je disponován jiným, pro nás buď přijatelným, nebo naopak zbytečným kapitálem. Při rozhodnutí o výběru bychom tedy měli zajistit realizaci určité obchodní politiky a systému, které bude napomáhat efektivnímu rozhodování, a měli bychom nadále pokračovat v rozvíjení našich znalostí a dovedností. [3]

Obrázek č. 2.3. Nábor a výběr zaměstnanců



Zdroj: FERGUS, Panton, LUDLOW, Ron. *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. 1 vyd. Praha: Grada, 1995. 95 s. ISBN 80-7169-252-2

Jak už bylo uvedeno v začátcích práce, přijetím zaměstnance proces náboru a výběr rozhodně nekončí. Kandidáta totiž čeká zkouška v reálných podmínkách, čímž je myšlen

přímý pracovní proces. V tomto mnohdy nelehkém období je třeba zaměstnanci pomoci, aby rozvinul svůj námi odhadovaný potenciál, a na základě tohoto vyhodnotit, zda jeho přijetí potvrdíme, či-se se zaměstnancem rozloučíme. [11]

Zaměstnanec čeká ve firmě jeho zařazení a adaptace, jakožto závěrem výběrového procesu. Zaměstnanec se přizpůsobuje pracovnímu a sociálnímu prostředí. [11]

3. Charakteristika organizace Technické služby Příbor

Technické služby města Příbora – příspěvková organizace byly zřízeny rozhodnutím městského zastupitelstva dne 14.10.1993.

Organizace fungovala před rokem 1989 jako jedna z provozoven Okresního podniku technických služeb v Novém Jičíně. Od roku 1990 byla provedena delimitace (rozpuštění) a vznikly samostatné Technické služby v jednotlivých městech okresu, a tím se osamostatnily i Technické služby v Příboře.

Technické služby jsou financovány formou příspěvku města Příbor. Vedlejší neboli doplňková činnost je možná, pouze v případě volných kapacit strojů a lidských zdrojů, kterou ale organizace nedisponuje.

Nyní se řídí dle poslední Zřizovací listiny schválené Zastupitelstvem, jakožto nejvyšším orgánem města Příbor čísla 28/2/3/2 ze dne 21.10.2009 na základě zákona č. 477/2008 Sb., kterým se mění zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů a v souladu s ustanovením § 84 odst. 2 písm. D) zákona o obcích č. 129/2008 Sb., ve znění pozdějších předpisů, v úplném znění zřizovací listiny příspěvkové organizace. [6]

3.1 Příspěvková organizace

Technické služby, jak už je zmíněno výše, jsou příspěvkovou organizací, kterou je třeba lépe definovat. Touto organizací může být chápána jakási forma právně tradičních veřejných ústavů veřejného práva. Český právní řád se s tématem příspěvková organizace zmiňuje např. ve vyhlášce ministerstva financí č. 84/1958 Ú. l., o rozpočtovém řádu národních výborů, ve vyhlášce vlády č. 78/1960 Sb., o rozpočtovém řádu národních výborů, v nařízení vlády č. 14/1971 Sb., o finančním hospodaření státních a dalších hospodářských organizací apod. [14,16]

Zjednodušeně jsou to neziskové organizace, mající vlastní právní subjektivitu a zřizující se zakládací listinou.

Statutárním orgánem Technických služeb – příspěvkové organizace je ředitel. Ředitele jmenuje a odvolává zřizovatel prostřednictvím Rady města Příbor. Ředitel

příspěvkové organizace je povinen písemně ustanovit statutárního zástupce, který ho bude zastupovat ve všech věcech v době nepřítomnosti. Ředitel dále jedná jménem organizace, zastupuje organizaci ve všech právních vztazích a odpovídá za činnost Technických služeb v plném rozsahu. [6]

3.2 Hlavní účel zřízení a předmět prováděných činností

Hlavním účelem zřízení příspěvkové organizace je zabezpečení záležitostí, které jsou dle § 35 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích, v platném znění, v zájmu obce v oblasti komunálních služeb. Jedná se zejména o zabezpečení čistoty města, správu a údržbu předem vymezeného majetku města. [6]

Předmětem provozovaných činností navazujících na hlavní účel zřízení této příspěvkové organizace jsou následující 2 typy:

A) Hlavní činnosti technických služeb

1. Nakládání s odpady od občanů města Příbor
2. Provozování sběrných dvorů
3. Zajištění provozu, údržby a oprav areálu technických služeb
4. Zajištění údržby a obnovy veřejné zeleně
5. Správa hřbitovů
6. Zajištění provozu, úprav a údržby veřejného osvětlení
7. Zajištění oprav a údržby místního rozhlasu
8. Zajištění oprav a údržby místních komunikací včetně chodníků a dopravního značení, zabezpečení sjízdnosti a pochůznosti komunikací a chodníků
9. Správa veřejných prostranství a parkovišť
10. Zajištění provozu, úprav a údržby prodejních stánků
11. Zajištění provozu, úprav a údržby veřejných WC
12. Zajištění oprav a údržby autobusových zastávek

13. Správa městského mobiliáře

14. Zabezpečování akcí města technikou a pracovníky

15. Provozování záchytné stanice pro odchycené psy

16. Zajištění institutu veřejné služby dle zákona č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi, v platném znění

17. Zabezpečení rekultivace bývalé skládky Skotnice [6]

Pro požadovaný rozsah těchto činností poskytuje zřizovatel finanční prostředky dle platných zákonů o bezpečnosti a ochraně zdraví a dle požadavků zákona o odpadech a zákona o životním prostředí. [6]

Mimo jiné se mezi hlavní činnosti řadí práce s pasporty, která se zde provádí od roku 2006. Pasporty a ostatní dokumentace, které vymezují rozsah hlavních činností, se během kalendářního roku aktualizují písemným protokolem podepsaným zřizovatelem a ředitelem příspěvkové organizace. Veškeré změny pasportů a ostatní technické dokumentace, které vymezují rozsah hlavní činnosti, a které nastaly v průběhu běžného kalendářního roku, se s účinností k 1.1. následujícího roku stávají součástí zřizovací listiny. [6]

Za aktualizaci pasportů a ostatní dokumentace, které vymezují rozsah hlavní činnosti, odpovídají odbory zřizovatele v rozsahu svých funkčních povinností stanovených organizačním řádem zřizovatele. Kopie vyhotovených nových či aktualizovaných pasportů a technické dokumentace má příslušný odbor městského úřadu povinnost neprodleně protokolárně předat příspěvkové organizace. [6]

Pokud příspěvková organizace nemůže z objektivních důvodů zajistit rozsah hlavní činnosti vlastními kapacitami, je oprávněna zajistit výkon hlavní činnosti v nezbytném rozsahu i externě. Na práce, které není možno zajistit vlastními pracovníky, ředitel nárokuje finanční prostředky předem v rámci rozpočtu na příští kalendářní rok, případně v rámci změny rozpočtu příslušného kalendářního roku. [6]

B) Doplnkové činnosti Technických služeb

1. Silniční motorová doprava

2. Zámečnictví, nástrojařství

3. Podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady

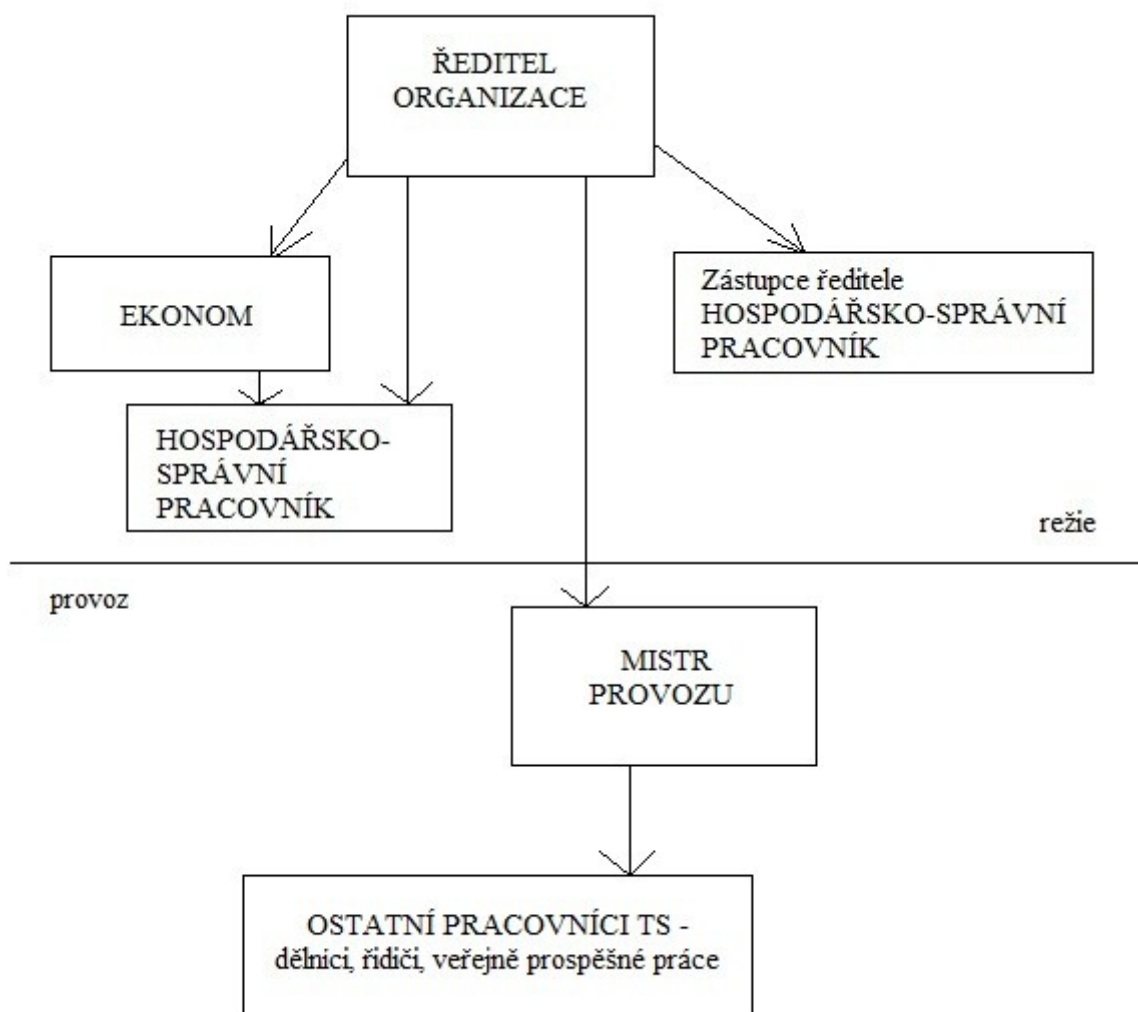
4. Výroba hnojiv, nakládání s odpady (vyjma nebezpečných), přípravné a dokončovací stavební práce, specializované stavební činnosti, zprostředkování obchodu a služeb, realitní činnost, údržba a správa nemovitostí, pronájem a půjčování věcí movitých, poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků, poskytování technických služeb, reklamní činnost, mediální zastoupení a marketingové činnosti [6]

Výkon obou činností, tedy hlavní i doplňkové zahrnuje celé katastrální území: Příbor, Klokočov u Příbora, Hájev, Prchalov a část katastrálního území Fryčovice, Závěšice, Skotnice, Mniší, Sedlnice, Rychlatice, Tichá na Moravě a Kateřinice, na kterých se nacházejí pozemky města Příbor. [6]

3.3 Organizační struktura

Technické služby v této době nyní zaměstnávají 26 zaměstnanců, kteří se dělí na 2 skupiny dle profesního zaměření. První z těchto skupin jsou technicko-hospodářští pracovníci, kteří pracují na tzv. „vyšších“ funkcích, a druhou skupinou jsou provozní zaměstnanci, mezi které se řadí mistr provozu, dělníci, řidiči apod.

Obrázek č. 3.1. Organizační struktura Technických služeb Příbor



Zdroj: vlastní

4. Analýza současného stavu

Technické služby mají dvě rozčlenění dle pracovních pozic a nábor zde provádí samotný ředitel, případně osobní oddělení, které je zastoupeno hospodářsko-správní pracovníci. Cílem této kapitoly bude popsat co nejdetailněji nábor každého zaměstnance, přičemž jsem využívala informací, které mi poskytl ředitel organizace a jeho zástupkyně, hospodářsko-správní pracovníce. Oba tito zaměstnanci mají zkušenosti s personální problematikou, přičemž veškeré stávající zaměstnance Technických služeb vybíral sám ředitel, jedná se tedy pro mne o nejkvalitnější zdroj.

4.1 Použitá metodika

Ve svém procházení a čerpání různou odbornou literaturou jsem našla mnohé metody, a dost jsem přemýšlela, kterou bych si pro Technické služby měla zvolit. U jiných organizací by zřejmě nebyl takový problém, ale při svém výzkumu jsem zjistila, že tato organizace bere výběr a získávání zaměstnanců asi tou nejprostší metodou „pokus – omyl“.

Vzhledem ke struktuře a velikosti organizace jsem zvolila metodu osobního strukturovaného rozhovoru, jehož otázky jsem si předem připravila. Tyto otázky jsou obsaženy v příloze č. 1.

Další zvolenou metodou je SWOT analýza, která je zaměřena na strategii organizace, na její silné a slabé stránky podporující schopnost úspěšně se vypořádat s hrozbami a příležitostmi zaměřené na vnější prostředí.

4.2 Metoda rozhovoru

Jednou z prvních zvolených metod byla metoda rozhovoru. Rozhovor bohužel neprobíhal, jak jsem předpokládala dle mých strukturovaných otázek, ale překlenu se do volného rozhovoru, ze kterého jsem se ale v konečné fázi dozvěděla mnohem více.

Při rozhovoru s ředitelem, který mě blíže seznamoval se všemi lidskými zdroji, a který mi nastínil celou funkční strukturu organizace, jsem zjistila, že hlavním posláním technických služeb, jak už vyplývá i z názvu, jsou opravy, údržba a starost o čistotu města. K tomuto jim napomáhá řada lidí s různým vzděláním a s různým sociálním postavením, což nám zároveň zodpoví i otázku, jaké potencionální zaměstnance volit.

Technické služby ve svém oboru činností pracují už 18 let, kdy se na určitých pozicích zaměstnanci dost střídali. Příkladem může být pozice mistr provozu, ke které bude zmínka později, neboť první funkcí bude výběr a získání toho nejdůležitějšího zaměstnance organizace, a to je pozice ředitele.

Ředitel organizace je osoba, která:

- Řídí a kontroluje veškeré činnosti organizace v souladu s jemu svěřenými kompetencemi
- Je oprávněná jednat za organizaci jejím vlastním jménem ve všech záležitostech
- Odpovídá za řádné finanční hospodaření v rámci rozpočtu
- Odpovídá za řádnou správu a ochranu majetku organizace
- Odpovídá za dodržování pracovní, mzdové a finanční kázně a dodržování předpisů k zajištění bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, požární ochrany a civilní ochrany
- Zajišťuje zpracování výroční zprávy o prováděných činnostech organizace
- Řídí, rozděluje a kontroluje vykonanou pracovní činnost

Za celé funkční období technických služeb, se na ředitelském postu vystřídali pouze 2 pracovníci. Současný ředitel byl vybrán pomocí výběrového řízení. Toto výběrové řízení vyhlásilo město Příbor, které zastupuje Rada města. Požadavky na toto místo byly jasně dané: praxe v oboru, komunikativnost, zkušenost s vedením lidí, flexibilita a vzdělání v technicko-hospodářském oboru. Na post ředitele se tehdy přihlásilo 19 uchazečů, kteří zaslali své životopisy a následně se dostavili k pohovoru. Veškerá dokumentace k tomuto výběrovému řízení je archivována na Městském úřadu v Příboře.

Pozice ekonomky je pozicí, kterou obsazoval a vybíral ředitel. Prvním zaměstnancem na tomto postu byl člověk, který se zabýval pouze podnikatelskou účetnickou evidencí, a problematice Technických služeb, které mají evidenci jako příspěvková organizace, nerozuměl. Jeho práce a různé účetní uzávěrky se posílaly na městský úřad, kde sídlí hlavní ekonom města, a často docházelo k situacím, kdy se tyto účetní a evidenční podklady vracely z důvodů neustálých chyb a zmatků. Proto bylo tohoto člověka třeba nahradit. Ředitel v tomto případě zvolil metodu vyhledávání vhodného uchazeče jako spolupráci s úřadem práce, kde zavolal s nabídkou volného pracovního místa. Podmínky na tuto pozici byly po fiasku s bývalým zaměstnancem jasné - minimální praxe v oboru 2 roky a zaměření se na účtování příspěvkových organizací. Uchazečky (v tomto případě dvě), se přihlásily na Úřad práce, který následně zkontaktoval Technické služby. Obě uchazečky byly pozvány k osobnímu pohovoru. Ředitel už z minulosti věděl, co musí po svém budoucím pracovníkovi požadovat a kromě informací dostupného z přinesených životopisů se ptal na vše, co souvisí s příspěvkovými organizacemi. Z otázek, které tehdy zazněly, cituji například: „Co je to příspěvková organizace?“, „Víte, jaký je hlavní orgán naší společnosti?“, „Co víte o Radě města a k čemu slouží?“. Dalším krokem pohovoru bylo hrubé seznámení s činnostmi organizacemi, jak se člení a zda to pro uchazeče není problém pracovat s účetní evidencí specializovanou na příspěvkové organizace. Jedna z kandidátek pohovorem prošla na výbornou, přičemž se zavázala zůstat 5 let zaměstnaná na hlavní pracovní úvazek, a k tomuto dostala možnost si při zaměstnání vystudovat vysokou školu se zaměřením právě na příspěvkové organizace.

Dalším pracovníkem Technických služeb, jehož nábor jsem zkoumala, je hospodářsko-správní pracovník, respektive pracovnice. Ta byla zaměstnána na určité pozici na městském úřadě, kde pracovala s pasporty, odkud byla z osobních důvodů přeřazena na Technické služby. Spolu s ní byla na Technické služby přeložena i povinnost pracovat s pasporty, které zmiňuji v kapitole 3.2. Díky tomu zde neprobíhalo žádné výběrové řízení, pohovor apod. Zajímavou zmínkou této pozice je, že je to pozice kumulovaná a hospodářsko-správní pracovnice má za úkol především personalistiku a osobní agendu, správu hřbitovů a taktéž neméně důležitou správu pokladny organizace.

Jednou z velmi potřebných pozic organizace je i místo zástupkyně ředitele, jejíž přesný název je stejný jako u předcházející pozice, tedy rovněž hospodářsko-správní pracovník/pracovnice. Její náplň práce se týká především odpadové a obalové problematiky a starost o sběrný dvůr. Toto pracovní místo bylo vytvořeno na základě v té době nového

zákona o odpadech (zákon č. 185/2001 Sb. O odpadech a o změně některých dalších zákonů).[12]

Od vzniku tohoto pracovního místa se na jeho postu vystřídalaly dvě zaměstnankyně. První zaměstnankyni se z blíže nespecifických důvodů neprodloužila smlouva, a druhá na její místo nastoupila díky náhodné informovanosti se o volná pracovní místa, která Technické služby v tu dobu nabízely. Díky tomuto byla nyní již stávající zaměstnankyně pozvaná na pohovor do organizace a hlavně byla jediná, kdo o volném místě věděl, neboť nebylo vypsáno ještě žádné výběrové řízení. Pohovor probíhal v podobném stylu jako u náboru na pozici ekonoma. Ředitel preferuje spíše neformálnější rozhovory, kde panuje uvolněná atmosféra, a kde člověk - uchazeč není tolik nervózní, jak je tomu u některých větších firem zvykem. Kromě předložení strukturovaného životopisu ředitele zajímalo pár otázek, ze kterých pár cituji: „Co mi můžete říct k zákonu o odpadech?“, Co je to a na co hlavně slouží sběrný dvůr?“ apod. Všechny otázky se týkaly pracovní pozice, aby byla předem zjištěna určitá informovanost o dané problematice, a aby se na dané místo nepřijal zcela nekompetentní člověk. Podmínkou pro tuto pozici byla praxe v oboru a přátelské vystupování.

Prvním z řady provozních pozic, které jsem zkoumala, byla pozice mistr provozu. Na tomto pracovním místě se za mé spolupráce s organizací vystřídali již tři zaměstnanci. První popud na získání a přijetí nového člověka vzniklo, když byl původní mistr vyhozen za hrubé porušení kázně. Tento zaměstnanec nejprve pracoval na postu dělníka, a poté mu byla nabídnuta tato práce. Po určité době však původní mistr začal vykonávat činnost, kterou neevidoval. Mezi jeho přímými podřízenými se to neutajilo a začali mistra vydírat. Ten aby nepřišel o práci, tak jim ve všem vyhovoval, a při drobným přestupcích je i kryl. Tímto však ztratil naprosto svou pracovní autoritu. Za své činy dostal okamžitou výpověď z pracovního poměru.

Ihned po této události nahlásil ředitel tuto informaci na úřad práce, který vytvořil inzerát a vložil ho na své internetové stránky. Přihlásilo se osmnáct kandidátů, kteří zasílali své žádosti a životopisy na email Technických služeb. Ředitel si veškeré emaily prošel, a na jejich základě se rozhodoval, koho přijme či naopak odmítne. U každého životopisu byly udělány poznámky o délce praxe nebo o různých zajímavostech uchazeče, a každému byla napsaná stručná odpověď s odůvodněním, proč jeho žádost byla zamítnuta. K této pracovní pozici je třeba dodat, že je to jediné pracovní místo, o kterém mají Technické služby vedeny

záznamy, tudíž jsem se rozhodla je využít v co nejširší formě, abych čtenářům mé práce ukázala alespoň část určitých dokumentů z praxe.

Inzerát, který na danou pozici vytvořil a vyvěsil úřad práce, vypadal následovně.

Požadovaná profese: **Mistr (31191)**

Pracoviště a kontakty

Firma: Technické služby města Příbora, IČ 00143651

Pracoviště: TS Příbor, Štramberská 483, 742 58 Příbor, okres Nový Jičín

Komu se hlásit: Kontaktní e-mail - tspribor@quick.cz

Vlastnosti volného místa

Směnnost: Pružná pracovní doba

Pracovní úvazek: Plný

Pracovněprávní vztah: Pracovní poměr

Minimální stupeň vzdělání: ÚSO s maturitou (bez vyučení)

Pracovní poměr: od 1.10.2010

Mzdové rozpětí: od 15 000 Kč

Požadované dovednosti: Práce s PC, řidičský průkaz – řízení osobních automobilů – skupina B (výhodou C), vzdělání technického směru, praxe ve vedení zaměstnanců min. 5 let, flexibilita, pracovní doba – i přesčasy a zimní pohotovosti.

Svou žádost + životopis zašlete na uvedený email.

Jako příklad jsem se rozhodla uvést zde pár zamítavých odpovědí ředitele:

„Vážený pane, děkuji za Váš zájem pracovat v naší organizaci. Zaujala mne Vaše devatenáctiletá praxe v Tatře Kopřivnice, avšak práce na svařovně je hodně odlišná od našich deseti oborů činností, kde se pohybujeme po celém městě a řešíme např. zeleň, komunikace, veřejné osvětlení, hřbitovy, dopravu, odpadové hospodářství, zimní údržbu aj. Z osmnácti uchazečů o toto místo někteří vyhovují lépe našim požadavkům, proto zatím nevyužiji Vaši nabídky, ale založím ji pro případ pozdější příležitosti. Děkuji.“

„Vážený pane, s politováním Vám sdělujeme, že z důvodu rozdílnosti profesního zaměstnání a nedostatečné praxe jak v délce, tak v oboru, nemůžeme využít Vašich zkušeností. Děkuje za Váš zájem.“

„Vážený pane, děkuji za Váš zájem pracovat v naší organizaci, avšak jsem nucen Vám sdělit, že Vás nemohu zařadit do našeho výběru, neboť nesplňujete ani podmínku pěti let praxe při řízení kolektivu. Z ostatních osmnácti nám doručených nabídek na toto místo mají někteří uchazeči praxi nad deset let a jsou z Příbora a okolí. Navíc výše platu, kterou očekáváte, nedosahuji ani já jako ředitel této organizace, proto ani bychom nemohli uspokojit Vaše požadavky. S pozdravem.“

„Vážený pane, děkuji za Váš zájem o vykonávání funkce mistra v naší organizaci. V životopise uvádíte, že jste vykonával funkci skladníka v období od roku 2008-2009. U funkce mistr výroby tento údaj chybí. Z tohoto je zřejmé, že nesplňujete naši podmínku praxe minimálně pěti let v této funkci. Navíc z osmnácti přihlášených uchazečů mají někteří v řízení větších kolektivů 8 – 10 let. Přeji vám úspěch u jiné organizace. S pozdravem.“

Z předložených odpovědí je jasné, že ředitel si veškeré podklady, případné průvodní dopisy a životopisy velmi pečlivě prostudoval, a každému uchazeči odpověděl s konkrétním důvodem, proč on se zrovna na volné pracovní místo nehodí.

Z vybraných uchazečů si ředitel vybral jednoho kandidáta, přičemž se jednalo o člověka, který měl dlouholetou praxi s řízením obchodu a hlavně uměl velmi dobře pracovat s počítačem. Kandidát byl najat na tři měsíční zkušební dobu, ve které později i skončil, neboť jeho výběr se ukázal jako velmi špatná volba. Práce s počítačem mu šla na výbornou, ale jako člověku mu naprosto chyběla přirozená autorita, což je na řídicím postu téměř nutnost. Daný zaměstnanec nebyl schopen přiřadit své podřízené, především se jednalo o dělníky a řidiče k určité práci a docházelo zde ke zbytečným konfliktům a problémům, za které nebyl zaměstnanec schopen nést zodpovědnost. Praxe v obchodě mu sice jisté dovednosti dala, ale i tak neuměl vykonat žádné rozhodnutí a taktéž si neuměl udržet od jiných lidí odstup. Sám ředitel při vzpomínce na tohoto zaměstnance říká, že chyba byla v nedokonalé specifikaci inzerátu, a to konkrétně v požadované praxi s vedením a řízením lidí v technickém provozu.

Po skončení tohoto zaměstnance ve zkušební době však zbylo opět neobsazená pracovní pozice, a proto se ředitel rozhodl opět si projít dříve přijaté žádosti, a vybral druhého pro něj nejvhodnějšího kandidáta. Ten byl opět z řad již stávajících zaměstnanců, jen doteď zastával nižší pozici a to pozici dělníka. Nabízenou práci okamžitě přijal a nastoupil stejně jako bývalý mistr na tři měsíční zkušební dobu. Ředitel a personalistka (hospodářsko-správní pracovnice) byli přesvědčení, že bude na toto místo vhodný, neboť u Technických služeb už

rok pracoval a věděl, jak to tam chodí, takže by měl v tomto ohledu výhodu a nemusel by se zaučovat tolik, jako naprosto nový zaměstnanec, které v takovéto organizaci nikdy nepracoval. Jeho velkou nevýhodou však byla totální neschopnost jakékoliv práce s počítačem, což mu ale vyvažoval fakt, že provoz uměl řídit prakticky dokonale. Další nevýhodou bylo špehování svých kolegů, které se u něj postupně probouzelo. Navrhoval založit na každého zaměstnance speciální deníček, do kterého by se zapisovalo, co všechno udělal, kdy, proč a jaké měl problémy, jak z pracovního, tak z osobního života. Dalším a již posledním z problémů byla ústní hromadná stížnost, týkající se sexuálního harašení.

Sexuální harašení můžeme definovat jako určitý způsob obtěžování, donucování či šikanování se sexuálním podtextem. Postiženými jsou obvykle ženy, a za obtěžování se myslí jakékoliv narážky, nevhodné pohledy nebo dotíravé telefonáty či emaily. [17]

Případ sexuálního obtěžování v Technických službách probíhal postupně od nevinných pozvání ven až po nevhodné sexuální narážky a otevřené návrhy. K sexuálnímu obtěžování se přidalo i vyhrožování zaměstnancům, které vyústilo až k vyvolávání strachu na pracovišti. Mistr nebyl propuštěn, ale byl přeřazen zpět na pozici dělníka. Je třeba podotknout, že od té doby, co byl ze své pozice sesazen, léčí se s psychickými problémy u příslušných lékařů a je na nemocenské dovolené.

Třetím v pořadí a zároveň nynějším mistrem je člověk, kterého ředitel vybral jako třetího nejvhodnějšího kandidáta ze všech osmnácti přijatých žádostí. Prvotní odpověď byla sice zamítavá, ale tento zaměstnanec nebyl ještě v jiném novém pracovním poměru, proto ředitelovu nabídku přijal. Ten je s ním nyní velice spokojený, prací s počítači ovládá, provoz umí řídit taky dle potřeby, takže snad byla jeho třetí volba ta správná.

Dalšími a pracovní nejnižšími pozicemi jsou pracovní místa dělníků a řidičů. Obě tyto pozice mají stejné pracovní smlouvy a dělí se do kategorie provozní pracovníci.

Na získávání těchto zaměstnanců nevynakládají Technické služby žádnou větší námahu, lidé se na tyto pozice přijímají průběžně dle potřeby, která ale v dnešní době téměř žádná není. Pokud už se objeví volné pracovní místo, tak je ihned obsazené, neboť se minimálně dva nebo tři lidé týdně po této práci neustále poptávají. I samotné úřady práce mají ohromnou nabídku těchto pracovníků. Je tomu nejspíš proto, že tato pozice nevyžaduje žádné speciální požadavky (kromě řidičů), ani vzdělání a ani praxi. Stačí, když zaměstnanec bude umět kvalitně „uklízet“. Ředitel organizace navíc k tomuto vítá, když je uchazeč trvale

bydlištěm v Příboře, protože měl v minulosti problémy s dojížděním těchto pracovníků. Na pohovor, nebo spíše na neformální osobní setkání nemusejí uchazeči nosit ani své životopisy, ty se pak jen založí k pracovní smlouvě do jejich osobních spisů.

Tyto pracovní místa se dále profesně dělí na řidiče a ostatní pracovní pomocníky. Řidiči musí mít řidičské průkazy, a ostatní pracovníci si obvykle dělají kurzy na práci s pilou, práci s vysokozdvížnými vozíky, popř. svářecí kurz.

Poslední skupinkou zaměstnanců jsou zaměstnanci, kteří chodí na veřejně prospěšné práce (VPP). Technické služby se k tomuto přihlásily dobrovolně, je to pro ně velmi výhodné, neboť tito pracovníci odvedou práci, ze které nevnikají organizaci žádné náklady, neboť veřejně prospěšné práce, jak už vyplývá z názvu, jsou pracemi dobrovolnými a obvykle je vykonávají sociálně slabší lidé. Technické služby mají jedinou podmínku a to pravidelnou docházku, za omluvu se bere v potaz pouze nemoc nebo zavolání pracovního úřadu pracovníka na jejich pravidelné návštěvy.

Technické služby mají momentálně zhruba mezi čtyřiceti až padesáti zájemci o tyto práce, kteří se průběžně střídají. Týdně chodí vypomáhat tři až sedm lidí, přičemž podmínka úřadu práce je vykonat za měsíc 20 hodin práce – pracovníkům pak náleží určitá suma sociálních dávek. Pokud se však nějaký pracovník zaváže odpracovat 30 hodin za měsíc, jeho sociální dávky se mu dle příslušného tarifu navýší.

Pro organizaci je velmi důležitá docházka, neboť pracovníci se sami hlásí, který týden chtějí pracovat, které dny a kolik hodin, a pokud se v domluvené dny nedostaví, mají problém, protože smluvené hodiny odpracovat již nestihnou. Každý týden do organizace dochází jiná skupinka lidí a práce je rozdělena pro předem domluvený počet pracovníků, a nejde to tedy jinak měnit.

Dobrovolníci na veřejně prospěšné práce se hlásí na příslušný sociální úřad, poté se hlásí na Technické služby a ty jednou měsíčně na sociální úřad posílají zprávu, který pracovník se zde byl zapsat, a kolik hodin odpracoval.

Uchazeči o tuto práci se u Technických služeb hlásí na osobním oddělení, kde hospodářsko-správní pracovnice rozhodne, zda je přijme či ne. Technické služby nejsou povinny vzít každého uchazeče, neboť na tyto práce se hlásí především lidé sociálně slabší, žádající o sociální dávky a mnohdy jsou to lidé, kteří sem chodí v podnapilém stavu apod. Pokud je uchazeč viditelně ve stavu, který je společensky nepřijatelný (alkohol, drogy atd.),

nebo pokud již byl párkrát na veřejně prospěšné práce hlášený a opakovaně nepřišel, tak nebude přijat. Uchazeči, kteří jsou přijati, dostanou hned smlouvu (viz příloha č.2) a mohou začít pracovat.

Zajímavou zmínku je určitě fakt, že ředitel nechává každý den všem těmto přijatým pracovníkům použít alkohol tester, aby zjistil případné stopy jeho požití, ale k tomuto má oprávnění až po podepsání smlouvy. Jinak je to neoprávněné a nezákonné.

Posledním členem personálního týmu Technických služeb je pracovník, který je najímán externě a jedná se o pracovníka bezpečnostní služby a požární ochrany. Organizace ho najímá externě, neboť ji to vyjde finančně mnohem lépe, než kdyby měla vlastního zaměstnance na tuto problematiku.

Český zákon zadává nutnost školení o bezpečnosti práce a požární ochraně, a proto je každá organizace povinna takového pracovníka zaměstnat. Výběr tohoto zaměstnance byl jednoduchý, ředitel hledal na internetových pracovních portálech nabídku této práce, přičemž jeho jedinou podmínkou bylo blízké bydliště tohoto pracovníka. Důvodem jsou co nejnižší náklady na dopravu a tedy celkové snížení nákladů na zaměstnance. Celý náborový proces probíhal komunikací prostřednictvím emailu, ve kterých byla domluvena osobní schůzka, kde byly předloženy řediteli veškeré potřebné dokumenty a oprávnění bezpečnostní služby vykonávat (živnostenský list apod.) a ihned na této schůzce byla sepsána dohoda o provedení práce. Externí pracovník školí Technické služby jednou za dva roky dle příslušných osnov.

4.3 SWOT analýza

Druhou použitou metodou byla SWOT analýza. Tato metoda je nazvána podle počátečních písmen anglických slov Strengths – síly, Weaknesses – slabosti, Threats – hrozby a Opportunities – příležitosti. Při zpracování této analýzy jsem vycházela z rozhovoru s ředitelem a s vlastního pohledu na celou organizaci.

Silné stránky organizace vidím ve velmi dobré uspořádanosti svých hlavních a vedlejších činností, které se organizace snaží vykonávat velmi pečlivě. Svým způsobem je to dáno i vhodnými lidskými zdroji, neboť většina zaměstnanců pracuje celoročně bez jakýchkoliv problémů. Organizace má jasný cíl a jasně stanovenou kompetenci služeb. Technicko-hospodářští pracovníci mají neustálou povinnost vzdělávat se, proto nedochází

k žádným zpožděním, ať už se jedná o legislativní změny či změny v různých programech, které organizace využívá. Silnou stránkou jsou i veřejně prospěšné práce, které organizaci snižují mzdové náklady. Tímto způsobem ušetřené peníze se mohou využít například na zlepšení některých ostatních činností organizace.

Příležitosti organizace musíme brát v co možná nejdelším časovém úseku. Městský úřad Příbor přeložil část své práce na Technické služby (oddělení pasportů), a tím rozšířil její pole působnosti. Technické služby by se tedy měly zaměřit na další možné pracovní činnosti, které jim město popř. jiné orgány mohou přidělit, ale pouze v případě navýšení příspěvků na tyto služby. Velkou příležitostí je i další budoucí spolupráce s Odborem sociálních věcí v Příboře a poskytováním veřejně prospěšných prací.

Ohrožením organizace je rozpor mezi množstvím stanovených pracovních činností daných zřizovací listinou a finančními zdroji přidělovanými příspěvkem města. Díky nedostatku financí došlo ke snížení rozpočtu v tomto roce z cca 19 mil. Kč na cca 15 mil. Kč, takže organizace musí provést různé škrty ze svého rozpočtu a snažit se na některých činnostech ušetřit.

Velkou hrozbou je zahraniční kapitál a zahraniční firmy zabývající se odpadovým hospodářstvím. Tyto organizace došly do stádia, kdy naplnily trh v České Republice, dochází mezi nimi k vzájemným fúzím a jediným východiskem vidí převzetí jednotlivých technických služeb po celé České Republice. Jejich dosavadní politikou bylo jen provozování odpadového hospodářství a koupí technických služeb se zavázou, že budou vykonávat i veškeré ostatní služby, které dosud provozují technické služby. Ovšem postupem času (obvykle po vypršení smlouvy) si ponechají pouze ekonomicky výhodné činnosti (svoz odpadu), a ostatní méně ekonomicky výhodné nebo ztrátové činnosti což jsou např. správa hřbitovů a úklid města vracejí městu zpět anebo na ně žádají navýšení dotací. Tímto dochází k zatížení rozpočtu měst, které buď tuto možnost využijí, nebo si zakládají opět nové technické služby, ale za daleko vyšších finančních nákladů. Tato situace se opakuje pravidelně po každých volbách, kdy dochází ke změně zastupitelů a radních města Příbor.

5. Návrhy a doporučení

Tématem bakalářské práce je výběr a získávání zaměstnanců v organizaci Technické služby města Příbor, přičemž cílem bylo zjistit, jaký má organizace systém získávání a výběru, a popřípadě navrhnout nějaké změny a doporučení.

Pro analýzu organizace jsem zvolila metodu rozhovoru s ředitelem, díky němuž jsem mohla zpracovat veškeré informace o výběru a získávání zaměstnanců v Technických službách, a které jsou konkrétně rozvedeny v kapitole 4.2. Veškeré informace pocházejí z tohoto rozhovoru, pouze jedna pozice byla zpracovávána na základě uchovaných dokumentů, které obsahovaly konkrétní inzerát, odpovědi uchazečů a reakce na tyto odpovědi.

Druhou metodou je SWOT analýza, ve které jsem se zaměřila na silné a slabé stránky organizace, na její příležitosti a ohrožení. Díky této analýze organizaci doporučuji nadále vykonávat veřejně prospěšné práce, neboť touto možností mohou vykonat více práce za celkové nižší mzdové náklady.

Technické služby při vyhledávání potencionálních kandidátů spolupracují především s úřady práce, které jim vždy zajistily nějakého uchazeče, ze kterého si organizace vždy vybrala. Problém však vidím v tom, že úřad práce pokud má jakoukoliv nabídku zaměstnání, tak se snaží dané místo co nejrychleji obsadit z řad svých „klientů“, a na případný pohovor pošle téměř každého, kdo ani z části nemusí splňovat podmínky.

Aby nebyl podnik při hledání nových pracovníků závislý pouze na jednom zdroji získávání, je třeba se zamyslet nad dalšími možnými variantami. Jednou z nich je větší spolupráce s internetovými portály nabízejícími a poptávajícími práci. Technické služby mohou tak své budoucí inzeráty umisťovat nejen na úřad práce, ale i na příslušné internetové stránky. Je pravda, že úřady práce své nabídky inzerují i na těchto portálech, ale ne ve všech případech. Díky tomu se organizaci naskytne mnohem více zajímavých a vhodných zájemců, přičemž mohou svá volná pracovní místa obsadit rychleji a efektivněji.

V dnešní době, kdy se spousta aktivit a činností provádí přes internet, nemají Technické služby své vlastní webové stránky. Informace lze získat pouze na webových stránkách města Příbor. Člověk, ať už pouhý návštěvník či potencionální uchazeč o pracovní

místo, zde však nenajde nic konkrétnějšího o organizaci a už vůbec ne o nějaké nabídce pracovních míst. Organizace by se na tuto problematiku měla více zaměřit a případně pokud ji to rozpočet dovolí, najmout externího pracovníka, který by jim vytvořil vlastní stránky a pravidelně je aktualizoval.

Co velmi oceňuji na organizaci, je možnost určitého profesionálního růstu. Na pozici mistra byl už nejednou vybrán člověk, který nejprve vykonával pozici nižší a to buď pozici dělníka, nebo řidiče a poté byl povýšen. Tato příležitost je daná pro všechny zaměstnance na těchto pozicích a celkově vede k vyšší motivaci a zkvalitnění vykonávané práce.

Organizace už v minulosti vykazovala známky ne zrovna se zákonem se slučujícímu chování, a proto doporučuji, aby zde byly vykonávány psychologické popř. jiné testy, které mohou o daném uchazeči do budoucna něco vypovědět. Jedná se hlavně o neopakování situace se sexuálním harašením, která nemá za následek nic jiného, než vytváření dusné atmosféry na pracovišti, což vede ke snížení pracovní výkonnosti, motivace a celkové chuti do práce.

Dokumentace a archiv Technických služeb jsou ve velmi špatném a nekvalitním stavu. K žádnému z výběrových řízení (kromě výběru mistra) zde nejsou uchovány téměř žádné informace, organizace si ponechává jen osobní spisy každého zaměstnance, které obsahují pouze pracovní smlouvy a další zákonem stanovené dokumenty. Doporučuji především zlepšit systém uchovávání dokumentů týkajících se výběrových řízení, které v budoucnu poslouží k lepší zpětné vazbě, a které tak mohou napomoci i při hledání chyb v přijetí určitých uchazečů. Celá dokumentace může v dlouhodobějším časovém období sloužit i jiným firmám, které si mohou na snížení svého času a nákladů vyžádat průběh daného pohovoru, či různých testů. To vše samozřejmě jen se souhlasem uchazeče.

6. Závěr

Úspěšný výběr pracovníků, především z dlouhodobého pohledu závisí na nalezení nejvhodnějšího pracovníka, jeho schopnosti přijímat hodnoty organizace, ochoty učit se a přizpůsobit se změnám pracovního místa a dobré adaptability. Neexistuje žádný nejlepší doporučený způsob výběru pracovníků, výběrový proces však musí být naplánován pokaždé specificky k danému pracovnímu místu a k možnostem organizace. Ta si sama během své doby působnosti a fungování určí, co je pro ni nejvhodnější a nejefektivnější.

Cílem práce bylo zanalyzovat stávající systém výběru a získávání v Technických službách města Příbor na základě rozhovoru s ředitelem a provedenou SWOT analýzou, která zjistila silné a slabé stránky organizace, její příležitosti a ohrožení v kapitole 4.3.

Díky rozhovoru bylo zjištěno, že Technické služby spolupracují s Úřadem práce, jakožto s jediným způsobem vyhledávání zaměstnanců. Svou budoucí činnost by měly zaměřit na zkvalitnění svých webových stránek a celkovém větším využívání internetu, který v dnešní době nabízí spousty možností. Dalším doporučením bylo i použití nějaké formy testů a to se zaměřením na psychologické hledisko a nadále vykonávání veřejně prospěšných prací.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje:

- [1] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing a.s., 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2
- [2] CASCIO, F. Wayne. *Managing human resoucrces: productivity, quality of work life, profits*. New York: McGraw-Hill, 1992. 680 s. ISBN 0-07-010996-6
- [3] FERGUS, Panton, LUDLOW, Ron. *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. 1 vyd. Praha : Grada, 1995. 95 s. ISBN 80-7169-252-2
- [4] FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6
- [5] HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. 1 vyd. Brno: MotivPress, 2007. 367 s. ISBN
- [6] Interní dokumenty podniku Technické služby Příbor.
- [7] KAŇÁKOVÁ, Z., BLÁHA, J., BABINCOVÁ, J. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Akadamie J. A. Komenského, 2000. 205 s. ISBN 80-7048-020-3
- [8] KOLMAN, Luděk. *Výběr zaměstnanců : zkoušky, testy, rozhovory*. Praha : Linde, 2004. 174 s. ISBN 80-86131-53-X
- [9] KOLMAN, Luděk. *Výcvik zaměstnanců : psychologické základy podnikové odborné přípravy a výcviku*. Praha : Linde, 2005. 107 s. ISBN 80-86131-62-9
- [10] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích: 2 přepracované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing a.s, 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4
- [11] VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha : Grada, 2007. 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5
- [12] ZÁKONY 2006 – *životní prostředí, ochrana ovzduší, vodní zákon, lesní zákon, zákon o odpadech, zákon o obalech, energetický zákon*. Český Těšín : Poradce s. r. o., ISBN 80-7365-129-7

Internetové zdroje:

[13] *Axial.cz* [online]. 2009 [cit. 2011-03-09].

Dostupný z WWW: <<http://www.axial.cz/personalisticky-slovnicek>>

[14] Ing. CHVÁLOVÁ, Jindřiška. *Www.osz.cmkos.cz* [online]. No date [cit. 2011-03-08].

Dostupný z WWW: http://osz.cmkos.cz/CZ/Z_tisku/Bulletin/04_2003/organizace.html

[15] *cvmarket.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-04-03].

Dostupný z WWW:

http://www.cvmarket.cz/career.php?menu=1&lastmenu=386&career_style=

[16] *prispevkova-organizace.divoce.cz* [online]. 2010 [cit. 2011-03-08].

Dostupný z WWW: <<http://prispevkova-organizace.divoce.cz/prispevkova-organizace-29119>>

[17] *Referáty-seminarky.cz* [online]. 2008 [cit. 2011-03-13].

Dostupný z WWW: <<http://referaty-seminarky.cz/sexualni-harasi-seni-sexual-harassment/>>

Seznam zkratek

| | |
|-------|------------|
| např. | například |
| tzv. | takzvaně |
| atd. | a tak dále |
| aj. | a jiné |
| apod. | a podobně |
| příp. | případně |

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....

jméno a příjmení studenta

Místo trvalého bydliště studenta:

Lubina 468, 742 21, Kopřivnice

Přílohy

| | |
|--------------|--|
| Příloha č. 1 | Strukturované otázky použité při rozhovoru s ředitelem |
| Příloha č. 2 | Smlouva o výkonu veřejné služby |

